

4 INSTANCE[®]

PERIODICAL FOR PUBLIC MANAGEMENT

Maandelijks n° 75 - Februari 2008
Mensuel n° 75 - Février 2008

Link ((●



Le soigneur de gravité
MAC'17/02 > 01/06/08

5^{DE} OVERHEIDSCONGRES
5^{ÈME} CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC

Knowledge & Performance
in Public Sector

People Tools & Networking

19 maart - mars 2008
Concert Noble



4 INSTANCE N° 75 - Février - Februari 2007

- 4 KUNST - ART**
Le soigneur de gravité
- 5 5^{DE} OVERHEIDSCONGRES**
5^{ÈME} CONGRÈS DU SECTEUR PUBLIC
Knowledge & Performance in Public Sector
- 8 BURGER & OVERHEID**
Overheidsinstellingen onderstrepen belang van betrokkenheid burger
- 10 ECONOMIE RÉGIONALE**
Ventilation régionale des projections économiques à l'horizon 2012
- 13 OUTSOURCING**
Nieuw ICT-contract maakt Vlaamse administratie nog klantgerichter
- 16 SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE**
Comment booster le marché des données publiques?
- 17 BENCHMARKING**
Is het gras groener bij de burens?
- 21 GESTION ET MANAGEMENT**
Pourquoi une meilleure gestion des connaissances est-elle nécessaire?



Patrick Guns - My own Private Hero

4INSTANCE N° 75

Februari - Février 2008

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

ÉDITEUR RESPONSABLE

Thibault Van der Auwermeulen

4INSTANCE

bvba G.T.G. sprl

Champ de Présennes 11

1390 Grez-Doiceau - 1390 Graven

Tel. 02/534 94 51 - Fax.: 02/534 84 41

E-mail: info@4instance.be

<http://www.4instance.info>

REDAKTIE - RÉDACTION

bvba GTG sprl

Redaktiesecretariaat / Secrétariat de rédaction

Greta Rooselaers

Tel. 02/534 94 51

E-mail: 4instance@skynet.be

COPYRIGHT PICTURES

Musée des Arts Contemporains du Grand-Hornu

LAYOUT - PREPRESS

Daniel Collette Production sprl

<http://www.dcprou.be>

REGIE

Tel. 02/534 94 51

DISTRIBUTIE - DISTRIBUTION

Etoby

Adviesraad - Conseil - Advisory board 4INSTANCE

Pascale Delcomminette Chef de cabinet - Ministre de la Santé, de l'Action sociale et de l'Égalité des chances **Paul Magnette**;
Erwin De Pue Directeur van de Dienst Administratieve Vereenvoudiging; **Francine Deville** Administratrice Générale IFA-PME; **Hans D'Hondt** Directeur Algemeen beleid van het kabinet Vice-Eerste Minister en Minister van Begroting, Mobiliteit en Institutionele Hervormingen; **Prof. Pierre Klees** Président du Groupe Vinçotte; Prof. Dr Herman Matthijs Vrije Universiteit Brussel - Faculteit Economische, Sociale en Politieke Wetenschappen; **Jacques Moisse** Inspecteur general Secrétariat general du Ministère de la Région Wallonne; **Thibault Van der Auwermeulen** Managing Director 4Instance; **Fons van Dyck** Managing Director think BBDO; **Marc Van Hemelrijck** Gedelegeerd Bestuurder Selor; **Clair Ysebaert** Voorzitter van de ParticipatieMaatschappij Vlaanderen.

Zonder schriftelijke toelating van de uitgever mag geen enkele tekst noch illustratie van 4INSTANCE, geheel of gedeeltelijk gereproduceerd worden. De uitgever is niet verantwoordelijk voor de inhoud van de advertenties en artikels.

La reproduction des textes et photographies publiés est interdite sans accord écrit de l'éditeur. L'éditeur n'est pas responsable des articles et publiereportages.



*Lid van de Unie van de Uitgevers van de Periodieke Pers
Membre de l'Union des Editeurs de la Presse Périodique
Member of the European Group of Public Administration*

*Membre du Club de la Fondation Universitaire
Lid van de Club van de Universitaire Stichting*

Informeer uw vrienden en collega's over 4INSTANCE

Parlez de 4INSTANCE à vos amis et collègues

Link (🔗)



rss magazine



rss blog



rss newsletter

Informatie voor de redactie is welkom op: tvda@4Instance.be

Toute information pour la rédaction est la bien venue à: tvda@4Instance.be

Le soigneur de gravité

MAC'17/02 > 01/06/08

Du 17 février au 1er juin inclus, le Musée des Arts Contemporains du Grand-Hornu propose une nouvelle exposition collective intitulée "Le soigneur de gravité".

La manifestation est la seconde exposition que confie Laurent Busine à Denis Gielen, directeur des publications et adjoint à la direction du MAC's. L'exposition occupe l'ensemble du Musée et propose des œuvres tant de grandes figures de la création contemporaines internationales que d'artistes moins connus du grand public.

Les artistes présent dans l'exposition sont: Anna & Bernhard Blume, Lucia Bru, Jules Courtier, Edith Dekyndt, Marcel Dinahet, Jos de Putter, Harold Eugene Edgerton, Lionel Estève, Daan van Golden, Patrick Guns, Ann Veronica Janssens, Steve Kaspar, Joachim Koester, Aglaia Konrad, Marcel G. Lefrancq, Didier Marcel, Jean-Luc Moulène, Bruce Nauman, Panamarenko, Walter Swennen, Pierre Toby.

L'exposition

A l'instar d'Hermès, personnage mythique ailé et agile, l'homme a de tout temps essayé d'échapper à l'attraction terrestre et ainsi à son inéluctable condition. La religion, l'art, les sciences et techniques ont tenté à maintes reprises de résoudre et de combler cette incapacité ou du moins cette difficulté à s'élever tant du point de vue matériel que spirituel. L'exposition Le Soigneur de gravité, propose une sélection d'œuvres contemporaines mises en lumière à travers cette thématique qui se développe autour de trois pôles: la physique, la métaphysique et - à travers l'humour, le jeu d'esprit et l'utopie - la pataphysique. Il en résulte un parcours hétéroclite au sein duquel chacun est libre de créer son propre réseau de correspondances et qui établit un dialogue entre des œuvres issues d'horizons divers voire contraires. ●

L'exposition est complétée par un catalogue disponible au bookshop.

Vernissage public

Accès libre et visite guidées gratuite

Dimanche 17 février 2008 de 10 à 18h

Musée des Arts Contemporains

Site du Grand-Hornu

Rue Sainte-Louise 82 - BE-7301 Hornu

19 maart/mars 2008 - Concert Noble

Knowledge & Performance in Public Sector

People Tools & Networking

For the public sector, which is globally the largest employer of people and repository of information, managing information and knowledge is an extremely problematic area to address. The essence of both resources is that they are intangible, their impact and value cannot be measured through traditional accounting methods, yet they are also, paradoxically, where the greatest value and potential for improvement is located.

Effective networking and teamwork may not only facilitate the timely completion of tasks but also improve the quality of work. For instance, in cases when a long time may be spent in trying to solve a particular problem, effective networking, collaboration and knowledge-sharing with peers may reduce this time considerably and thereby contribute to organizational learning. The most productive staff members in any organization are generally those with a very strong ability to network and collaborate with both internal colleagues and external partners. The promotion of a culture of networking, knowledge-sharing and collaboration is therefore an essential part of the organizational learning process in the public service.

Van de overheid wordt een proactieve, slagvaardige houding richting burger en bedrijfsleven verwacht. Tegelijkertijd streeft men naar een sterke vermindering van het aantal ambtenaren. De overheid moet dus méér doen met minder mensen. Dit stelt andere eisen aan de mensen die bij de overheid werken. Dit vraagt naar geavanceerde hulpmiddelen en de juiste persoonlijke competenties. Deze nieuwe manier van werken

stelt hoge eisen aan mensen, processen en systemen – vaak over de grenzen van overheidsorganisaties heen. Is noodzakelijke kennis en informatie overal beschikbaar, toegankelijk en begrijpelijk? En hoe meet u het resultaat en het effect op maatschappij en politiek?

Les défis que doivent relever les décideurs publics sont nombreux et importants : moderniser l'action publique, répondre aux attentes croissantes des citoyens, améliorer la qualité des services dans un contexte le plus souvent caractérisé par une réduction des ressources... Dans la plupart des pays de l'UE, la mise en oeuvre de la "nouvelle gestion publique" a incontestablement favorisé la modernisation du secteur public en permettant de répondre aux difficultés et aux besoins de réforme auxquels les responsables publics étaient confrontés. L'expérience montre qu'en matière de modernisation de l'action de l'État, on ne peut s'en tenir à un seul aspect du problème à traiter, sans prendre en compte la multiplicité des chantiers et leur interconnexion. Il s'agit avant toute chose d'avoir une vision systémique et stratégique des changements à opérer.

Keynote:
Fons Van Dyck, Managing Director Think BBDO

Zijn expertise: Producer van het populaire TV programma “Roodvonk”, nadien Account Director voor Industrial Marketing Systems (B2B agentschap). Communicatie Directeur en woordvoerder van de socialistische partij (1991), Telenet (1996). Heeft think I BBDO opgericht. Docent marketing, communicatie en PR bij verschillende universiteiten. Schrijft wekelijks artikels in De Standaard, analist voor o.a. Knack, De Morgen en Le Soir.

Fons Van Dyck over mens en merk. Met exclusieve praktijkgetuigenissen van toonaangevende merken. Een BMW op de parking van een Aldi winkel. Een jong kaderlid dat zijn overuren wil laten betalen door zijn bedrijf. Klanten die zelf reclamespots maken.

De wereld rondom ons lijkt vol paradoxen. De moderne consument, werknemer en burger, wacht niet meer tot bedrijven en overheid zijn behoeften bepalen. De burger grijpt de macht. De mens wordt zelf het merk. Organisaties vragen zich terecht af welke rol voor hen morgen is weggelegd. In Het Merk Mens gaat Fons Van Dyck op zoek naar aanleidingen en oorzaken van deze nieuwe tijdsgeschiedenis. Hij beschrijft de drijfveren die het gedrag van consumenten, werknemers en burgers bepalen. En wat brengt de toekomst ons?

Dit alles is rijkelijk geïllustreerd met praktijkvoorbeelden. Het Merk Mens gunt de lezer ook een exclusieve blik achter de schermen van nationale en internationale merken en bedrijven: Procter & Gamble, KBC, Randstad, Colruyt, Heineken, Umicore. Wat houdt hen wakker? In zeer openhartige gesprekken vertellen topmanagers van deze bedrijven hoe zij vandaag vechten om aandacht en trouw van consumenten en werknemers. Een nieuw merkenparadigma dient zich aan. Hoe kunnen merken morgen hun plaats herwinnen in de wereld van deze nieuwe consument? Dit boek is een must voor iedereen die in een wereld vol paradoxen op zoek is naar de samenhang der dingen.

Ter gelegenheid van het 5^{de} Overheidscongres zal Fons Van Dyck zich speciaal toeleggen op de overheid en wordt de subtitel voor de gelegenheid “Burgers grijpen de macht”. Na afloop krijgen alle deelnemers een exemplaar mee naar huis.

...

Knowledge & Performance in Public Sector

People Tools & Networking



19 maart/mars 2008 - Concert Noble

Info

Inschrijving
Volledig programma

Link (🔗)

Info

Inscription
Programme complet

Link (🔗)

Programma - Programme

- 08:45 *Registration and refreshments*
- 09:25 Introduction - Introductie
Ghislaine Nuytten
- 09:30 Het Merk Mens - Burgers grijpen de macht
Fons Van Dyck - *Managing Director think.BBDO*
- 10:00 La Gestion de la Pyramide des âges
Louis Collet - *Directeur du Service d'encadrement ICT de SPF Finances*
- 10:30 *Coffee & Break*
- 11:00 Groei door Snoei
Fons Leroy - *Gedelegeerd bestuurder VDAB*
- 11:30 Op weg naar de Overheid 2.0: is de overheid klaar voor netwerking, kennismanagement, innovatie?
ir. Luc Chauvin - *ICT-manager Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*
- 12:00 *Lunch*
- 14:00 Workshops
3 workshops by Cegeka, SAS-Institute en Ordina.
(client-presentation & discussion with captains)
- 15:00 *Tea*
- 15:30 Workshops Wrap up
- 16:15 Closing speaker
- 17:00 *End*

Overheidsinstellingen onderstrepen belang van betrokkenheid burger

Wereldwijd onderzoek laat zien dat managers in de publieke sector een grote rol zien weggelegd voor technologie om engagement met burgers te verhogen.

Uit onderzoek blijkt dat 8 van de 10 leidinggevenden binnen overheidsinstellingen betrokkenheid van de burger als een belangrijke voorwaarde voor succes zien.

De meeste leidinggevenden vinden ook dat een gebrek aan interactie met de burgers het organisaties moeilijk kan maken vast te houden aan budgetten en het behalen van doelstellingen. Het onderzoek is gesponsord door Adobe Systems Incorporated en uitgevoerd door de Economist Intelligence Unit (EIU) en is gebaseerd op een wereldwijde enquête onder leidinggevenden binnen de overheidssector.

“Engagement” is in dit onderzoek gedefinieerd als het creëren van betekenisvolle en blijvende interactie om de deelname, betrokkenheid en tevredenheid van de burgers te verbeteren. Volgens het onderzoek vinden leidinggevenden binnen de overheid dat de grootste voordelen van engagement een snellere doorvoertijd (60%), een toename van het gebruik van diensten (58%) en

een verhoogde mate van transparantie en verantwoordelijkheid zijn (63%). Leidinggevenden binnen de private sector vinden echter dat engagement juist helpt bij het verbeteren van de klantloyaliteit (80%), het verhogen van de omzet (76%) en het verhogen van de winst (75%).

Zowel binnen de publieke als private sector zijn leidinggevenden het erover eens dat gebrek aan betrokkenheid leidt tot hoge kosten. Binnen de publieke sector gelooft 80% dat gebrek aan engagement de bedrijfsresultaten negatief beïnvloedt. De kosten van disengagement worden geschat op meer dan 5% van het jaarbudget. Een grote meerderheid van de leidinggevenden binnen de private sector gelooft dat hun bedrijven jaarlijks verlopen mislopen door gebrek aan customer engagement.

De onderzoeksresultaten zijn samengebracht in een rapport met als titel “The Engaged Constituent: Meeting the Challenge of Engagement in the Public Sector”. Onderzocht is het initiatief van de overheid om meer betrokkenheid bij de burger te creëren. Ook is onderzocht waarop initiatieven tot het creëren van betrokkenheid in de publieke sector verschillen van die in de private sector. Volgens het rapport erkennen zowel leidinggevenden binnen de publieke als private sector dat technologische ontwikkelingen een unieke kans bieden voor het creëren van betrokkenheid met hun burgers.

Uit een vergelijkbaar onderzoek onder leidinggevenden binnen het bedrijfsleven eerder dit jaar, ook uitgevoerd door de EIU bleek dat een hogere mate van customer engagement steeds belangrijker wordt en dat gebrek aan klantenbinding kan leiden tot aanzienlijke daling van verkopen en winst. “Overheidsinstellingen hebben niet te maken met dezelfde competitieve druk als het bedrijfsleven, maar toch hebben ze te maken met vergelijkbare verwachtingen van klanten”, zegt Kim Andreasson, senior editor, Americas, Industry & Management Research bij de EIU. “Klanten verwachten steeds meer van online informatievoorziening, Web-based self-service en andere vormen van interactie.”

Robert Atkinson, president van de Information Technology and Innovation Foundation, een denktank uit Washington DC legt uit: “De reden dat overheidsinstellingen achterblijven bij de private sector in het be-

trokken krijgen van de burgers ligt in het feit dat zij minder snel aan de slag gaan met nieuwe methodes en technologieën. Verschillende managers binnen de overheid zien internet nog steeds als een ondergeschikt

communicatiemedium. Een kopie van het tweedelige rapport, “The Engaged Constituent: Meeting the Challenge of Engagement in the Public Sector,” is beschikbaar via www.adobe.com/engagement. Dit onderzoek is onderdeel van Adobe’s initiatief tot het onderzoeken van Customer Engagement.

Over het onderzoek

“The Engaged Constituent: Meeting the Challenge of Engagement in the Public Sector” is een white paper van de Economist Intelligence Unit (EIU) gesponsord door Adobe. Het onderzoek, gehouden in juli 2007, is gebaseerd op een online enquête onder ongeveer 400 overheidsfunctionarissen wereldwijd. Ook diepte-interviews met experts uit het vakgebied, analisten en consultants maakten onderdeel van het onderzoek uit.

Over The Economist Intelligence Unit

The Economist Intelligence Unit (EIU) is de bedrijfsinformatietak van The Economist Group, uitgever van The Economist. Door middel van een wereldwijd netwerk van meer dan 700 analisten, bepaalt en voorspelt de EIU op continue basis politieke, economische en bedrijfsbepalingen in 200 landen. De EIU helpt leidinggevenden met het nemen van betere beslissingen door hen te voorzien van betrouwbare en onpartijdige analyses over wereldwijde trends in de markt en bedrijfsstrategieën.

www.adobe.com/engagement



Marcel Dinahet - Flottaisons

Ventilation régionale des projections économiques à l'horizon 2012

Pour la première paraissent les résultats d'un exercice de ventilation des projections économiques nationales commun aux trois Régions. Ils sont le fruit d'une collaboration entre le Bureau Fédéral du Plan (BFP), l'Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse (IBSA), le Studiedienst van de Vlaamse Regering (SVR) et l'Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique (IWEPS).

Ces quatre institutions ont développé en commun une première version d'un modèle de projection macroéconomique, régional et sectoriel. Dans cette version, ce modèle (dénommé HERMREG) permet de ventiler régionalement une projection nationale donnée. Les résultats présentés aujourd'hui reposent ainsi sur les "Perspectives économiques 2007-2012" publiées par le BFP le 11 mai dernier, ces dernières étant basées sur des hypothèses arrêtées en avril 2007. On notera que, depuis lors, l'environnement conjoncturel national et international s'est modifié, entraînant notamment une révision de la croissance du PIB national par l'ICN de 2,3% à 2,7% pour l'année 2007 (Budget économique du 5 octobre). Cependant, la prévision pour 2008 est pratiquement inchangée: 2,1% (contre

2,2%). De plus, les "Perspectives économiques" du mois de mai restent le dernier exercice de projection complet avec un horizon de prévision de cinq années. Les résultats obtenus avec cette première version du modèle peuvent être résumés comme suit :

Croissance économique

- Après le rebond de 2006 et 2007 qui s'est manifesté dans tout le pays, la croissance économique devrait généralement ralentir en 2008 (surtout à Bruxelles et en Wallonie).
- Les PIB des trois régions devraient cependant retrouver à moyen terme un rythme de croissance proche de leur niveau potentiel. Entre 2009 et 2012, la croissance reculerait quelque peu en Flandre tout en res-

tant la plus élevée du pays, soit 2,2%. Elle devrait se stabiliser aux environs de 1,8% en Wallonie et de 1,9% à Bruxelles.

- Par rapport à la décennie écoulée, ce scénario pour 2006-2012 table donc sur un renforcement de la croissance économique en Wallonie (2,0%, contre 1,7% entre 1996 et 2005) et en Flandre (2,4% contre 2,2%) et escompte un léger tassement à Bruxelles (de 2,2% à 2,0%).
- Les détails sectoriels de cet exercice confirment le poids grandissant du secteur tertiaire, principalement en Flandre et en Wallonie, alors que les services sont déjà davantage présents à Bruxelles (87% contre près de 75% dans les deux autres régions).

Salaires et productivité

- Suivant l'évolution attendue chez ses trois principaux partenaires économiques, la hausse des salaires devrait s'avérer plus soutenue en Belgique à l'horizon 2012. Les évolutions seraient proches d'une région à l'autre: 0,9% en moyenne en Flandre, 1,0% à Bruxelles et 0,8% en Wallonie.
- Parallèlement, les gains de productivité augmenteraient, mettant ainsi fin à la baisse tendancielle observée depuis les années quatre-vingt. De 2006 à 2012, ...

ECONOMIE RÉGIONALE

Chiffres clés de la projection régionale

	Moyennes							
	2005	2006	2007	2008	2009-2012	1986-1995	1996-2005	2006-2012
1. Produit intérieur brut en volume (1)								
Royaume	1,1	3,0	2,3	2,2	2,1	2,3	2,1	2,2
Région de Bruxelles-Capitale	1,6	2,4	2,2	1,7	1,9	1,3	2,2	2,0
Région flamande	1,0	3,4	2,4	2,4	2,2	3,1	2,2	2,4
Région wallonne	0,7	2,4	2,2	1,9	1,8	2,3	1,7	2,0
2. Formation brute de capital fixe en volume (1) (2)								
Royaume	4,3	4,0	2,8	3,6	3,1	3,5	3,4	3,2
Région de Bruxelles-Capitale	-1,9	9,8	-2,6	4,4	1,6	1,3	2,4	2,6
Région flamande	5,8	1,5	3,9	2,0	3,4	4,5	3,8	3,0
Région wallonne	5,5	6,1	3,9	7,3	3,1	3,6	3,4	4,3
3. Productivité réelle par tête (branches d'activité marchande) (1)								
Royaume -0,2	1,8	1,1	1,2	1,3	1,8	1,2	1,3	
Région de Bruxelles-Capitale	1,2	2,8	1,7	1,3	1,8	1,8	1,6	1,8
Région flamande	-0,2	1,8	0,9	1,2	1,2	1,8	1,3	1,3
Région wallonne	-1,0	1,2	1,1	1,0	1,1	2,1	0,9	1,1
4. Coût salarial réel par tête (branches d'activité marchande) (1)								
Royaume	-1,6	-0,2	0,0	0,4	1,5	2,3	0,4	0,9
Région de Bruxelles-Capitale	-1,4	0,2	0,9	0,1	1,5	2,4	0,5	1,0
Région flamande	-1,5	-0,1	-0,1	0,5	1,5	2,6	0,6	0,9
Région wallonne	-1,7	-0,4	-0,2	0,3	1,4	1,8	0,2	0,8
5. Emploi intérieur (1)								
Royaume	1,0	1,0	1,1	0,9	0,8	0,6	0,9	0,9
Région de Bruxelles-Capitale	0,4	-0,2	0,4	0,4	0,3	-0,2	0,7	0,2
Région flamande	1,1	1,4	1,3	1,1	1,0	1,1	0,9	1,1
Région wallonne	1,1	1,0	1,0	0,8	0,7	0,2	0,8	0,8
6. Taux de chômage (concept BFP) (3) (4)								
Royaume	14,3	13,9	13,5	13,2	12,0	12,3	13,8	12,9
Région de Bruxelles-Capitale	22,5	22,9	22,1	21,3	18,3	15,7	21,3	20,4
Région flamande	10,3	9,5	8,9	8,4	6,8	10,3	10,2	8,1
Région wallonne	19,2	19,4	19,3	19,4	19,4	15,1	18,3	19,4
7. Taux d'emploi (4)								
Royaume	62,0	62,2	62,5	62,9	64,8	57,8	60,9	63,4
Région de Bruxelles-Capitale	54,7	54,1	54,7	55,2	57,6	54,7	53,6	55,9
Région flamande	65,7	66,1	66,6	67,0	69,3	59,9	64,3	67,6
Région wallonne	57,5	57,5	57,6	57,8	59,0	54,8	56,8	58,1

(1) Taux de croissance en pour cent.

(2) Hors investissement résidentiel.

(3) Selon le concept BFP, le chômage inclut également les chômeurs âgés non demandeurs d'emploi.

(4) La valeur en fin de période, soit 2012, est présentée dans la colonne 2009-2012.

...

on assisterait à une légère amélioration à Bruxelles (1,8% contre 1,6% entre 1996 et 2005) où les gains de productivité resteraient les plus élevés. Ils croîtraient également en Wallonie (1,1% contre 0,9%) et se stabiliseraient en Flandre (1,3% pour chaque sous-période).

Marché du travail

- Compte tenu de la croissance économique et des évolutions de productivité et de salaires, l'emploi devrait évoluer positivement dans chacune des régions à l'horizon 2012. En Flandre, il progresserait d'environ 28 000 unités par an en moyenne (soit 1,1% par an). En Wallonie, plus de 9 000 emplois supplémentaires pourraient être créés chaque année (soit 0,8% par an). A Bruxelles, la croissance économique se traduirait davantage en gains de productivité qu'en emplois. Dès lors, 1 500 emplois supplémentaires seraient créés annuellement sur le territoire économique de la Région (soit 0,2% de croissance moyenne) entre 2006 et 2012.
- En Belgique, en dépit du vieillissement démographique, l'offre de travail continuerait à augmenter entre 2006 et 2012, mais de manière moindre qu'au cours des dernières années. Elle serait encore positivement influencée par le poids croissant des cohortes féminines plus actives dans la population et par les mesures du Pacte de solidarité entre les générations notamment.
- C'est en Wallonie que l'expansion de la population active resterait la plus élevée (0,8% par an en

moyenne au cours de la période 2006-2012). En Flandre, la croissance de l'offre de travail ne dépasserait plus 0,4% par an. Elle serait en effet freinée par une évolution de la population de 15 à 64 ans proportionnellement plus faible qu'en Wallonie (+0,1% contre +0,3% entre 2006 et 2012) et en raison d'un vieillissement démographique plus prononcé.

- C'est à Bruxelles que la population active augmenterait le plus lentement (0,3% par an), notamment parce que l'accroissement du taux d'activité féminin ne jouerait pratiquement plus et que l'immigration pourrait ralentir. En outre, vu l'amélioration du marché du travail en Flandre, l'offre de travail de résidents flamands sur le marché du travail bruxellois devrait continuer à baisser, contribuant à la diminution du solde des navettes entrant à Bruxelles (de 304 000 en 2006 à 288 000 en 2012).
- Les évolutions des taux de chômage régionaux reflèteraient ces dynamiques différentes de créations d'emploi et d'évolution des offres de travail respectives. En Flandre, le taux de chômage⁽¹⁾ devrait continuer à baisser, tiré par une croissance plus dynamique de l'emploi et plus lente de la démographie. Le nombre de chômeurs pourrait baisser de 96 000 unités à moyen terme et le taux de chômage passer de 9,5% en 2006⁽²⁾ à 6,8% en 2012.
- En Wallonie, la progression de l'emploi intérieur ne suffirait pas à absorber la hausse plus importante de la population active. Dès lors, le nombre de chômeurs augmenterait de près de 20 000 personnes de

2006 à 2012 et le taux de chômage se stabiliserait à son niveau de 2006:19,4%.

- Sous l'effet combiné d'une évolution lente de la population active et d'une diminution attendue des navettes vers la capitale et malgré une progression de l'emploi intérieur relativement faible, le taux de chômage bruxellois, qui s'élevait à 22,9% en 2006, pourrait entamer une diminution dès 2007 pour atteindre 18,3% en 2012, soit une baisse de 19 000 personnes.
- Enfin, notons que les gains d'emploi attendus devraient permettre une amélioration du taux d'emploi dans les trois régions. Ce dernier augmenterait en Flandre de 66,1% en 2006 à 69,3% en 2012, soit pratiquement l'objectif européen de la "Stratégie de Lisbonne". En Wallonie, il progresserait de 57,5% à 59,0% et à Bruxelles, de 54,1% à 57,6%.

HERMREG

⁽¹⁾ Nombre de chômeurs sur base de sources administratives et selon le concept BFP, c'est-à-dire incluant les chômeurs âgés dispensés de l'inscription comme demandeur d'emploi.

⁽²⁾ A titre de comparaison, sur la base de données lissées de l'enquête sur les forces de travail et du concept BIT, le taux de chômage de la Flandre s'élevait à 4,9% en moyenne en 2006, contre 11,6% en Wallonie et 17,6% à Bruxelles.

Nieuw ICT-contract maakt Vlaamse administratie nog klantgerichter

Vlaams minister van Bestuurszaken Geert Bourgeois is tevreden over het nieuwe ICT-outsourcingscontract voor de Vlaamse administratie dat hij op 8 januari heeft ondertekend. “Het contract is zeer innovatief en bewijst eens te meer dat de Vlaamse overheid een moderne en klantgerichte overheid is”, zegt de Vlaamse minister van Bestuurszaken. “Een overheid van nu en van u”.

ICT contract 2008 betreft een samengevoegde opdracht

Dit betekent dat de opdracht wordt gegund tezamen door enerzijds de Vlaamse regering, en anderzijds door sommige Extern of Intern Verzelfstandigde Agentschappen, sommige Strategische Adviesraden en sommige Vlaamse openbare instellingen van de Vlaamse overheid.

Het Opdrachtgevend Bestuur is dus ten eerste de Vlaamse regering ten behoeve van de 13 Vlaamse ministeries (dit zijn de departementen en Intern Verzelfstandigde Agentschappen zonder eigen rechtspersoonlijkheid), en ten behoeve van de kabinetten van de Vlaamse ministers.

In de tweede plaats zijn opdrachtgever, de Extern - en Intern Verzelfstandigde Agentschappen met eigen rechtspersoonlijkheid, de Strategische Adviesraden en de Vlaamse openbare instellingen welke opgesomd zijn in dit document en voor wie de Vlaamse regering optreedt als gevolmachtigde. Het betreft dus een samengevoegde opdracht als bedoeld in artikel 19 van de Overheidsopdrachtenwet 1993.

De Overheidsopdrachtenwet biedt (in artikel 19) de mogelijkheid om de uitvoering van diensten voor rekening van verscheidene aanbestedende overheden ...

Het nieuwe contract verzekert uiteraard de continuïteit van de dienstverlening aan de Vlaamse burgers en ondernemingen. Maar het laat ook ruimte om in die dienstverlening te gaan innoveren. De informatie- en communicatietechnologie biedt bij wijze van spreken elke dag nieuwe mogelijkheden, mogelijkheden die de Vlaamse overheid ten volle wil benutten om haar dienstverlening verder te verbeteren. “Het nieuwe contract stelt ons in staat flexibel op de nieuwe ICT-mogelijkheden in te spelen”, verklaart Bourgeois. Zo zal de Vlaamse administratie “capacity on demand” kunnen huren. Dit is het extern huren van capaciteit op piekmomenten, wat veel goedkoper is dan het permanent moeten beschikken over capaciteit die slechts

af en toe nodig is. De krachtlijn van het nieuwe contract is “continu verbeteren en innoveren” met als doel een nog efficiëntere dienstverlening aan de burger en de ondernemingen.

Het contract heeft een looptijd van 7 jaar en een kostprijs van ongeveer 582 miljoen euro. Daarmee is het het grootste ICT-outsourcingscontract dat ooit in Vlaanderen werd afgesloten. De gehanteerde prijzen liggen echter lager dan die van het aflopende contract, terwijl de mogelijkheden groter zijn. De kostprijs van het contract ligt ook lager dan door de Vlaamse administratie was gebudgetteerd. “Dit alles bewijst dat de prijs/kwaliteitsverhouding hoog is”, verklaart de minister.

samen te voegen in één enkele te gunnen opdracht. In dat geval zal de bevoegdheid van de Vlaamse regering (om voor rekening van andere openbare diensten een opdracht te gunnen) voortvloeien uit de overeenkomst tussen enerzijds de Vlaamse regering en anderzijds de bevoegde organen van de betrokken openbare diensten om de opdracht gezamenlijk te gunnen en waarbij de Vlaamse regering door deze organen wordt gemachtigd op te treden in naam en voor rekening van de betrokken openbare diensten.

Deze machtiging aan de Vlaamse regering is gebeurd vóór de start van de gunningprocedure (dit is vóór de bekendmaking van de opdracht).

Rechtspersonen die deel uitmaken van het opdrachtgevend bestuur

- de Vlaamse Gemeenschap, ten behoeve van de 13 Vlaamse ministeries en de kabinetten van de Vlaamse ministers;
- het Vlaams Zorgfonds;
- de Vlaamse Regulator voor de Media
- de Vlaamse Reguleringsinstantie voor de Elektriciteits- en Gasmarkt;
- de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding;
- de Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening
- het Agentschap voor Geografische Informatie Vlaanderen;
- het Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming - Syntra Vlaanderen;
- vzw “de Rand”;

- de Vlaamse Landmaatschappij;
- de Vlaamse Instelling voor Technologisch onderzoek;
- het Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs;
- de Vlaamse Milieumaatschappij;
- de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij;
- het Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden;
- het Fonds Jongerenwelzijn;
- het OPZ Rekem;
- Waterwegen en Zeekanaal;
- de Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen;
- het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (Flanders Investment and Trade);
- de Vlaamse Vervoermaatschappij – De Lijn;
- de Vlaamse Onderwijsraad;
- Instituut voor Innovatie door Wetenschap en Technologie.

Krachtlijnen van het nieuwe ICT-contract

De voornaamste krachtlijnen van het nieuwe ICT-contract zijn:

- Een breed aanbod van ICT-diensten om in staat te zijn een gepaste ondersteuning te bieden aan de diverse noden van de entiteiten van de Vlaamse overheid;
- Geen exclusief recht voor EDS-Telindus voor het leveren van de ICT-diensten opgenomen in het contract (vrije afname);
- Een mogelijkheid tot zowel modulaire afname van individuele diensten als van een gecoördineerd en samenhangend geheel van diensten;

- Een grote transparantie met betrekking tot de wijze waarop de ICT-dienstverlening door de ICT-dienstverlener wordt geleverd;
- Een dienstenaanbod dat voorziet in een ingebouwde flexibiliteit;
- Een consistente kwaliteit van de geleverde diensten die niet mag afhangen van toeval of van de betrokken uitvoerder. Dit kan enkel gerealiseerd worden via een doorgedreven procesmatige werking;
- Het dienstenaanbod voorziet de nodige mechanismen om mee te evolueren met de noden van de markt en van de klant;
- Op basis van een permanente evaluatie van de ICT-dienstverlening, van de evoluerende noden en van de markt formuleert de ICT-dienstverlener tijdens de ganse duur van de overeenkomst voorstellen om het gemeenschappelijk ICT-dienstverleningsaanbod continu te verbeteren en te innoveren;
- Een transitie van de huidige ICT-dienstverlening naar het nieuwe ICT-contract met een minimale impact voor de klanten, zodat de continuïteit van de dienstverlening door de klanten aan onder meer de burgers en bedrijven in Vlaanderen gewaarborgd blijft;
- Naast zijn rol als (één van de) dienstverlener(s) van ICT-diensten aan de Vlaamse overheid, zal de ICT-dienstverlener voor de Vlaamse overheid ook een ondersteunende rol vervullen als strategische partner die input levert met betrekking tot het strategische ICT beleid dat uitgetekend wordt door de Vlaamse overheid.

...

Positionering van het contract ten opzichte van de markt

Dit contract is het grootste outsourcingcontract op de Vlaamse ICT-markt.

Ook op Europees vlak kan het beschouwd worden als een belangrijke overeenkomst. Het nieuwe ICT-contract wordt in omvang voorafgegaan door een 10-tal andere Europese contracten met overheden.

Historiek

De Vlaamse overheid besteedde in 1999 haar ICT-diensten uit aan Siemens Business Services. Het betrof een bijna exclusief dienstencontract, met als gevolg een gebrek aan flexibiliteit en mogelijkheden tot doorvoeren van wijzigingen of innovatieve initiatieven.

Een tweede generatie contract werd in 2003 afgesloten met de Tijdelijke Handelsvennootschap EDS-Telinus. Het contract was gekenmerkt door een op processen gebaseerde dienstverlening met een meer doorgedreven flexibiliteit, niet-exclusiviteit en transparantie. Recent ontving de entiteit ICT-Beleid binnen de Vlaamse overheid voor dit contract 2003, uit een totaal van 320 inzendingen, een van de 59 uitgereikte diploma's van de organisatie "European Public Sector Award 2007".

Enkele cijfers

- Jaarlijks maken meer dan 10.000 gebruikers gebruik van de ondersteuning van de servicedesk;
- De Vlaamse overheid bezit meer dan 200 toepassingen in 13 beleidsdomeinen;



Marcel Dinahet - Flottaisons

- Alle departementen en intern verzelfstandigde Vlaamse agentschappen die vroeger onder de koepel van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zaten, nemen af van het contract terwijl maar liefst 22 agentschappen met een eigen rechtspersoonlijkheid vrijwillig zijn toegetreden;
- Meer dan 700 servers draaien dag en nacht;
- Het e-mailverkeer binnen de Vlaamse overheid is gigantisch. Het archief bezit meer dan 9 terrabyte mail;
- Alleen al op de centrale fileservers worden meer dan 10 terrabyte gegevens opgeslagen;
- Er worden netwerkdiensten geleverd in meer dan 300 gebouwen in Vlaanderen. Daarnaast worden er actueel meer dan 1700 breedbandconnecties voor thuiswerkers beheerd;
- Er worden meer dan 12.000 PC's beschikbaar gehouden;
- Er wordt meer dan 600 m2 computerzaalinfrastructuur beheerd;
- Globaal worden er op jaarbasis meer dan 400 vte's ingezet voor de ICT-dienstverlening.

De entiteit ICT-Beleid binnen de Vlaamse overheid

De entiteit ICT-Beleid (e-IB) ondersteunt alle entiteiten van de Vlaamse overheid door het aanbieden van een ruime waaier aan ICT-diensten, gemeenschappelijke ICT-omgevingen en advies op basis van interne opgebouwde expertise. Daarnaast ondersteunt e-IB het beleid op vlak van het ICT-dienstenaanbod, de gemeenschappelijke ICT-omgevingen, en de ICT-samenwerking binnen de Vlaamse overheid.

Comment booster le marché des données publiques ?

Près de 170 représentants de fonctionnaires, entreprises, journalistes et universitaires ont répondu présents à l'invitation de l'ASA pour sa journée d'étude consacrée à la directive sur la commercialisation des informations du secteur public. Ces informations (géographiques, statistiques, socio-économiques, sur les biens et les personnes, etc.) recouvrent, à l'échelle européenne, un marché potentiel de 26 milliards d'euros, que l'Europe veut doper.

L'ASA, en tant que maître d'œuvre de la transposition de la directive de 2003 "réutilisation des informations publiques" en droit belge, invitait le 11 décembre 2007 tous les acteurs concernés à un échange de vues et d'expériences. Les participants ont pu ainsi exposer leurs attentes, leurs craintes et débattre au sein d'ateliers organisés selon leurs intérêts particuliers: amélioration des conditions d'accès, mise à disposition des données publiques, méthode de calcul des coûts de production et diffusion des données ou encore, mise au point de licences de réutilisation entre les secteurs public et privé.

Quelques conclusions ont été tirées à l'issue des débats:

Contrairement aux services publics, les entreprises paraissent peu informées des nouvelles règles à observer pour se lancer dans ce marché, désormais régulé et protégé contre les abus des uns et des autres.

Parmi ses engagements, l'ASA a annoncé la création d'un Comité de la Transparence, tel que prévu par la loi belge. Il est chargé de mettre en vitrine toutes les informations publiques à commercialiser, via un point d'accès unique afin de faciliter la tâche aux entreprises. Peu importe l'origine de l'information publique, l'essentiel est pour elles d'y accéder aisément.

Un groupe de travail sur la comptabilité publique sera chargé de plancher sur les garanties de transparence exigées par la directive. En matière comptable, certains services ont déjà mis au point des systèmes de comptabilité en partie double, de comptabilité analytique, orientée vers les tiers, etc. Mais le chemin est encore long vu le manque de connaissances sur les coûts, ...et le peu d'impulsions politiques jusqu'à ce jour.

Plus globalement, l'importance de la communication des fonctionnaires entre eux et envers leurs clients, les entreprises, s'est imposée comme une évidence. Il est

nécessaire de poursuivre un dialogue constructif avec les entreprises pour améliorer les licences de réutilisation, clarifier les droits d'accès et de réutilisation...

Enfin, la directive européenne recèle des zones d'ombre. Trop d'imprécisions et de difficultés d'application subsistent autour de notions telles que "tarification excessive", "retour sur investissement" ou encore, "valeur ajoutée". Alors, in fine, plus de libertés ou plus de contraintes ? La directive doit être évaluée d'ici juin 2008 en tenant compte des effets qu'elle aura ou n'aura pas produits sur le marché européen, sur l'emploi, le développement des services publics, l'accès à la connaissance, etc. Le gouvernement belge compte contribuer à l'exercice, en insistant sur la cohérence des instruments juridiques européens satellites (Convention d'Aarhus, directive Inspire).

www.simplification.be

Is het gras groener bij de burenen?

Met benchmarking kunt u de prestaties van uw organisatie meten en ze vergelijken met de prestaties van andere spelers in uw sector. Het onderzoek levert u concrete aanknopingspunten op om de bedrijfsvoering beter te organiseren en daarmee de kwaliteit van uw diensten te verbeteren.

Benchmarking is het vergelijken van verschillende (delen van) organisaties met als doel om van en met elkaar te leren. Of anders gezegd: het proces van het systematisch onderzoeken van de prestaties en de daarmee verbonden processen en werkwijzen van deelnemende organisaties met als doel om van en met elkaar te leren.'

Belangrijkste doel: leren van elkaar

Het belangrijkste doel van benchmarking is dat organisaties van elkaar leren en op die manier hun dienstverlening verbeteren. Uiteindelijk plukt de klant daar de vruchten van.

Daarnaast kunt u met benchmarking uw prestaties transparant maken voor burgers, bedrijven, consumentenorganisaties en media. Het geeft u de mogelijkheid om verantwoording af te leggen. U laat zien wat uw organisatie al goed doet, maar ook dat u er alles aan doet om uw dienstverlening nog verder te verbeteren.

Benchmarking van A tot Z

Start van de Benchmark: Met wie en hoe

Vaak ontstaat de wens om een benchmark te doen vanuit een georganiseerde groep. Maar uw orga-

nisatie kan natuurlijk ook zelf op zoek gaan naar organisaties die willen benchmarken over hetzelfde onderwerp. U moet het dan wel met elkaar eens zijn dat uw organisaties met elkaar te vergelijken zijn en hetzelfde doel voor ogen hebben.

Heeft u partners gevonden, bepaal dan hoe u de benchmark gaat uitvoeren. Dat kan op vier manieren:

1. Zelf een nieuwe benchmark opzetten
2. Een nieuwe benchmark laten opzetten
3. Aansluiten bij een bestaande benchmark
4. Online deelnemen aan een benchmark

...

	Kosten	Tijdsinvestering	Doorlooptijd	Leereffect	Impact op besluitvorming
Zelf opzetten	N.v.t.	50-100 dagen	5-7 maanden	+	+/-
Laten opzetten	Vanaf circa 30.000 euro	2-10 dagen	4-5 maanden	+/-	+
Bestaande benchmark	Vanaf circa 2000 euro	Vanaf enkele dagen	1-4 weken	+/-	+
Online benchmark	Vanaf 300 euro	Enkele uren	Maximaal enkele dagen	-	+/-

Voor- en nadelen van benchmarkmethodes

Wat de beste keuze is voor u, hangt af van uw doelstelling. Gaat u voor een optimaal leereffect? Dan is zelf opzetten de beste optie. Kiest u voor een benchmark die een grote impact heeft op de besluitvorming, dan kan een extern bureau meerwaarde opleveren. Vooral als u de benchmark doet in het kader van concrete bezuinigingen of kwaliteitsverbeteringen.

Indicatoren en instrument

U ontwikkelt samen met de andere organisatie(s) de indicatoren en de meetinstrumenten.

Belangrijke discussiepunten zijn hierbij:

- welke indicatoren gebruikt u en hoe stelt u ze vast? Stel de indicatoren zo op en werk ze zo uit in eenheden, variabelen en onderlinge relaties, dat er geen ongelijke verschillen kunnen ontstaan als u gegevens gaat verzamelen en vergelijken;
- hoe definieert u begrippen en onderwerpen? Zorg ervoor dat u dezelfde definities hanteert. Anders meet u dingen die u misschien niet wilt meten of meet u op de verkeerde manier.

Voorbeelden:

- Niet iedere organisatie verstaat hetzelfde onder een FTE: bij de ene organisatie gaat het dan om een 36-urige werkweek, bij de andere om een 38-urige werkweek.
- De ene organisatie vindt een mondelinge klacht een grondige klacht. De andere organisatie heeft het pas over een grondige klacht als er schriftelijk een klacht is ingediend.



Daan Van Golden - Insel Hombroich, Ensemble de 5 photographies

- Om een goed onderzoek uit te voeren, is het dus zaak dat u echt over hetzelfde praat.

Verzamelen van gegevens, vergelijken en analyseren

Nu kunt u gegevens gaan verzamelen. Doe eventueel een proefmeting om het instrument en de indicatoren in de praktijk te testen. Deze fase neemt twee tot drie maanden in beslag. Of zes tot acht weken als u de benchmark zelf uitvoert.

Bereid medewerkers die het onderzoek gaan doen goed voor. U kunt ze eventueel opleiden, bijvoorbeeld voor visitaties. En informeer al uw medewerkers dat u een benchmark gaat doen.

Signaleren verschillen

Nadat elke deelnemer de gegevens heeft verzameld, gaat u ze bundelen. Heeft u veel instrumenten en indicatoren, dan is het het makkelijkst om dit geautomatiseerd te doen. Anders kan het ook handmatig. Heeft u de gegevens gebundeld, dan kunt u gaan vergelijken en de verschillen tussen de deelnemers rapporteren.

Op zoek naar leerpartners

Als u weet wat de verschillen zijn, kunt u op zoek gaan naar de organisatie waarvan u het meest kunt leren. Dit is meestal de deelnemer die op een bepaalde indicator significant beter scoort. Er kunnen ook meer leerpartners voor uw organisatie zijn.

Om met succes van elkaar te leren, is het belangrijk dat er onderlinge eenduidigheid is over de leerdoelen, de leergebieden en hoe u de leerdoelen kunt realiseren. U bepaalt wel zelf wat bijvoorbeeld uw eigen ambities zijn. De basis voor de samenwerking is de rapportage die u in stap 4 gemaakt heeft. Aan de hand van die rapportage vormt u koppels van deelnemers die samen een plan maken om de leervragen te beantwoorden. Dat kunt u op verschillende manieren aanpakken, bijvoorbeeld met workshops, lezingen en werkbezoeken.

Op zoek naar verbetermogelijkheden

U gaat nu op zoek naar verbetermogelijkheden en u stelt een verbeterplan op. Als het nodig is, kunt u een korte aanvullende analyse doen om vooral de verklaringen of oorzaken achter de verschillen te achterhalen en om meer gericht aan verbeteringen te kunnen werken. Elke deelnemer stelt een eigen verbeterplan op, in samenwerking met de leerpartner.

Verbeteren eigen situatie

U kunt nu het verbeterplan gaan uitvoeren. Tijdens de uitvoering kunt u uiteraard de indicatoren uit het verbeterplan blijven meten. Zo ziet u meteen of de verbeteringen die u aanbrengt ook echt zorgen voor een verbetering van de score op de indicator(en).

Evaluatie (en herstart)

De laatste stap is de evaluatie: wat hebben de doorgevoerde veranderingen opgeleverd voor uw organisatie? Is er daadwerkelijk iets verbeterd? Hiervoor meet

u de indicatoren opnieuw. U rapporteert de conclusies van deze meting en kunt aanbevelingen doen voor een eventueel vervolg of een herstart van de cyclus.

Benchmarking als hulpmiddelen bij projectmanagement

Steeds meer producten en diensten van organisaties binnen de openbare sector worden gerealiseerd door het uitvoeren van projecten. Naar de toekomst toe zal dit alleen maar toenemen. Er zijn al organisaties die beter geduid kunnen worden als een projectorganisa-

tie dan als een meer traditionele lijn-staf-organisatie. Projecten zijn tijdelijke organisatorische eenheden. Elk project is uniek, toch zijn er ook vele, dezelfde, vragen en situaties waarvoor elke projectleider zich tijdens de uitvoering van een project ziet gesteld. De dynamiek binnen een project is groot, of anders gezegd de waan de dag regeert vaak. Dit maakt dat er helaas vaak te weinig reflectie op het eigen handelen is en uitwisseling van kennis en ervaring tussen projecten zeer beperkt is. Er blijft dus veel leerpotentieel onbenut. Juist vanuit deze constatering is bij een grote organisatie binnen ...

Daan Van Golden - Insel Hombroich, Ensemble de 5 photographies



de Nederlandse openbare sector die op brede schaal werkt met grote en langdurige projecten gestart met een proef met benchmarking. Door een benchmark op het niveau van projecten op te zetten vanuit leerbehoeften van projectleiders, kan bereikt worden dat projecten onderling worden vergeleken en er energie vrijkomt om van elkaar te willen leren. Het enthousiasme onder de projectleiders om deel te nemen was groot.

Door het deelnemen aan de benchmark wordt het voor de projectleiders mogelijk om:

- “hun eigen” project op een aantal onderwerpen in de tijd te volgen. De onderwerpen zijn door de projectmanagers zelf benoemd en wijken af van de meer traditionele projectmanagementthema's als tijd, geld, kwaliteit, etc.
- voorafgaande aan een project of tijdens belangrijke fase overgangen te bepalen welke projectbezetting in kwantitatieve en ook kwalitatieve zin gewenst is. Als onderdeel van de benchmark is gewerkt met competentieprofielen voor sleutelposities binnen het project. Per fase of een aantal fasen is bekeken welke competenties en welke projectrollen van belang zijn. Vervolgens is projectmedewerkers gevraagd mee te werken aan het opstellen van persoonlijke profielen. Door beide profielen op elkaar te betrekken kan bekeken worden welke medewerker waar het best op zijn plek zit en met welke bezetting de uitvoering van de projecten naar verwachting de grootste kans van slagen zal hebben.



*Daan Van Golden - Insel Hombroich,
Ensemble de 5 photographies*

- “hun eigen” project op de benoemde onderwerpen te vergelijken met andere projecten en zo verschillen te kunnen herkennen. Juist de verschillen vormen een uitnodiging voor de projectleider om gericht kennis te nemen van de andere projecten waarmee de vergelijking is uitgevoerd. Door bij het benoemen van de onderwerpen tevens de projectfasen, situationele factoren en stakeholders te betrekken kan bereikt worden dat ogenschijnlijk totaal verschillende projecten onderling vergelijkbaar worden. Geen appels en peren worden dus vergeleken.
- risicoanalyse en -management binnen het project gericht in te zetten. De vergelijkingen met jezelf in de

tijd en ook met andere projecten die in dezelfde fase zitten of hebben gezeten maken de risico's binnen het project duidelijk zichtbaar. Ten behoeve van de benchmark is tevens per fase een gewenst projectprofiel opgemaakt. Op deze wijze is de projectleider in staat om al in het begin van een fase en dus vooraf risico's (op basis van ervaringscijfers van andere projecten) te herkennen.

De proef was erop gericht om te beoordelen of het mogelijk is om projecten onderling op meer kwalitatieve aspecten te vergelijken zijn. De verkregen inzichten zouden zodanig dienen te zijn dat de projectleiders inderdaad uitgenodigd werden om meer in detail kennis te nemen van ervaringen op andere projecten. De proef heeft uitgewezen dat het opzetten van een dergelijke benchmark inderdaad van grote waarde kan zijn voor projectleiders bij het verder professionaliseren van het eigen projectmanagement en daarmee de slaagkans van projecten kunnen vergroten.

De afgelopen jaren hebben verschillende organisaties in de Nederlandse openbare sector al benchmarks uitgevoerd. In de “Gids Benchmarks en prestatievergelijkingen binnen de openbare sector” leest u meer over deze benchmarks en prestatievergelijkingen.

Link ((●

Pourquoi une meilleure gestion des connaissances est-elle nécessaire?

Il est crucial pour tout organisme de planifier la gestion des connaissances afin d'être en mesure de mettre en oeuvre les changements stratégiques qu'il doit apporter.

Depuis quelques années, on s'intéresse de plus en plus à la gestion de l'information et des connaissances dans les secteurs privé, public et parapublic. Bien que de nombreuses activités aient été entreprises dans cette optique et que des pratiques exemplaires voient le jour, il n'existe aucun modèle défini de réussite. Au fur et à mesure que son mandat évolue, le gouvernement doit changer sa façon de travailler. On met davantage l'accent sur l'élaboration de politiques, l'établissement de normes et la gestion des services. Le nouveau rôle de l'État doit s'appuyer sur un processus décisionnel plus intégré en élaboration de politiques, en planification de programmes et en prestation de services. Pour parvenir à cette intégration du processus décisionnel, il faut mieux comprendre les interdépendances, élaborer un ensemble plus systématique de méthodes de développement et d'échange des connaissances et créer des liens entre les secteurs d'activité et les processus de planification, en passant par l'analyse de l'environnement, la gestion

des risques et l'évaluation des programmes. La rationalisation de l'acquisition de connaissances et la simplification de leur échange entre les unités organisationnelles favorisent l'intégration du processus décisionnel.

La transformation du rôle de l'État change la perception des questions d'intérêt public et la façon d'élaborer, de mettre en oeuvre et d'améliorer continuellement les solutions permettant de les régler. On aborde souvent ces questions en se limitant au point de vue d'un programme ou d'un ministère. Dans bien des cas, cela ne convient plus. Bien que les groupements – des groupes de ministères réunis selon leur secteur d'activité – chargés notamment des politiques, de l'ITI et des vérifications, ouvrent une perspective organisationnelle, il faut cependant penser à une façon d'appliquer les ressources à toutes les unités de l'organisation afin de tirer le meilleur parti des connaissances acquises et de mettre au point de meilleures formules de travail pour le gouvernement.

Le renouvellement des politiques, la qualité des services, la prestation intégrée des services et le gouvernement en direct nécessitent tous une nouvelle méthode de travail. La gestion des connaissances facilitera la réalisation de ces objectifs gouvernementaux importants en brisant les « silos » organisationnels et en favorisant la collaboration entre les secteurs. Cela permettra d'accéder à une source plus profonde et plus claire de connaissances qui appuieront la prise de décisions, à de meilleures façons de définir et d'aborder les interdépendances, ainsi qu'à des possibilités d'innover et de personnaliser les services en fonction d'une compréhension multidisciplinaire des attentes et des besoins de la population en matière de gestion publique.

On a relevé sept facteurs clés justifiant la nécessité d'une meilleure gestion des connaissances. En voici quelques-uns:

...

Le recrutement, le maintien de l'effectif, la mobilité du personnel et les mises à la retraite

L'un des défis que doivent relever les employeurs consiste à maintenir le niveau des connaissances et des compétences au sein de l'entreprise malgré le roulement du personnel. Souvent, les employés atteignent un certain niveau de connaissances en exerçant leurs fonctions. Lorsqu'un employé prend sa retraite ou quitte son poste, les connaissances qu'il a acquises s'en vont avec lui à moins qu'on ne fasse le nécessaire pour retenir ou transférer ces connaissances au sein de l'organisation. Une meilleure gestion du bagage de connaissances sur le plan organisationnel (plutôt qu'individuel) peut atténuer la perte.

Excellence en matière d'administration

Pour devenir un chef de file mondial dans son domaine, la fonction publique doit également devenir un chef de file mondial dans sa façon de travailler. Elle devra donc répondre à des exigences plus strictes en matière de responsabilisation tout en explorant d'autres modes de prestation des services. La gestion des connaissances peut faciliter et améliorer l'intégration du travail entre les ministères et les groupements, la régie et le contrôle internes, ainsi que la reddition de comptes au public en comblant les principales lacunes, en assurant un accès adéquat à l'information, en appuyant la prise de décision, en rehaussant le niveau des compétences nécessaires à la réalisation d'analyses plus poussées et en créant des outils plus efficaces pour effectuer un suivi et une surveillance des activités et en apportant continuellement des améliorations.



Marcel Dinahet - Flottaisons

Qualité des services

La fonction publique doit s'engager à accroître la satisfaction de la population en devenant un chef de file mondial en prestation électronique des services.

Que sont les connaissances?

Les connaissances sont des éléments d'actif au même titre que n'importe quel autre élément d'actif d'une entreprise – effectif, immeubles, ressources financières – et comme tous les autres actifs, les connaissances

doivent être gérées et utilisées stratégiquement. Au sein de la FPO, les connaissances se définissent en fonction de leurs éléments constitutifs : les connaissances explicites et les connaissances implicites. On entend par connaissances explicites celles qui sont documentées, par exemple dans des bases de données, des rapports et des documents de recherche. Le terme gestion de l'information désigne souvent la gestion de connaissances explicites. Les connaissances implicites sont celles qui ne sont pas documentées, que l'on acquiert par l'expé- ...

rience et que l'on archive dans sa pensée.

La définition du savoir tient également compte de la relation dynamique entre les connaissances explicites et implicites, c'est-à-dire de l'interaction entre ces deux types de connaissances qui en crée de nouvelles. La stratégie adoptée devra déterminer la meilleure façon de gérer les différents types d'actifs du savoir et de déployer ces actifs afin d'ajouter de la valeur réelle aux activités dans divers contextes d'intérêt public.

Qu'est-ce que la gestion des connaissances?

La gestion des connaissances est un sujet très large qui comporte trois aspects. Pour la fonction publique, la gestion des connaissances réunit deux volets clés : l'information et les personnes. Le premier volet concerne l'utilisation efficace d'outils et de procédés pour traiter l'information pendant son « cycle de vie ». Cela consiste à créer, à saisir, à utiliser, à structurer, à partager, à préserver et à tenir à jour l'information et les connaissances de façon stratégique. Le deuxième volet concerne la gestion efficace de la transmission continue des connaissances implicites au moyen de consultations, de collaboration, de discussions, de formation, de perfectionnement, de mentorat et de planification de la relève.

Une gestion plus efficace de ses connaissances explicites et implicites permet à un organisme de tirer un meilleur parti de ses banques de connaissances. La gestion des connaissances permettra au gouvernement de mieux exploiter les ressources qu'il consacre aux personnes et à l'information.



Marcel Dinahet - Flottaisons

La gestion des connaissances aide les membres de la fonction publique car elle met des renseignements et des connaissances à leur disposition lorsqu'ils en ont besoin; elle appuie le gouvernement en favorisant l'efficacité dans l'élaboration des politiques; elle améliore la prestation de services en traversant les frontières organisationnelles et elle rend service aux citoyens en leur donnant rapidement accès à des renseignements et à des réponses à leurs problèmes et à leurs préoccupations.

Vision

La gestion des connaissances s'évalue et se pratique selon les mêmes critères d'excellence qui s'appliquent à la gestion d'autres éléments d'actifs au bilan. La gestion des connaissances rend le processus décisionnel plus efficace, permet d'obtenir de meilleurs résultats et faci-

lite l'apprentissage en vue d'améliorer le rendement de l'organisme.

Des décisions efficaces produisent les résultats suivants:

- une amélioration de la planification et de la prestation des programmes;
- un service à la clientèle plus efficace et efficient;
- de meilleurs partenariats avec les prestataires de services et les intervenants.

La gestion des connaissances est un processus incessant de changement et d'amélioration. Les stratégies de gestion des connaissances doivent être assez souples pour s'adapter aux besoins changeants et pour qu'on puisse y intégrer les leçons apprises.

Gouvernement d'Ontario, Canada